

Le rôle de la communauté de pratiques dans la création des connaissances : enseignements d'une étude de cas multiple dans le secteur automobile

The role of communities of practice in knowledge creation: insights from a multiple case study in the automotive sector.

Auteur 1 : EL AMRANI Bouchra.

Auteur 2 : ARIBOU Mohamed-Larbi.

EL AMRANI Bouchra, Docteur en sciences de gestion, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger, Université Abdelmalek Essaadi, Maroc

ARIBOU Mohamed-Larbi, Enseignant chercheur, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger, Université Abdelmalek Essaadi, Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL AMRANI .B & ARIBOU .M L (2026) « Le rôle de la communauté de pratiques dans la création des connaissances : enseignements d'une étude de cas multiple dans le secteur automobile », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 2771– 2795.



DOI : 10.5281/zenodo.20177924

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Dans de nombreux contextes, la création de connaissances organisationnelles s'impose comme un levier stratégique majeur pour le maintien de l'avantage concurrentiel des organisations. Toutefois, son efficacité reste fortement conditionnée par le contexte organisationnel, et plus particulièrement par la communauté de pratique, qui influence les processus de création, de partage et d'intégration des connaissances.

Cette recherche adopte une méthodologie qualitative menée auprès de trois entreprises du secteur automobile, à travers 42 entretiens réalisés, afin de mettre en évidence le rôle déterminant des communautés de pratique dans la création de nouvelles connaissances. Les résultats montrent que les dynamiques de communauté de pratique fondées sur la mobilisation de facteurs « soft » favorisent l'émergence de nouvelles connaissances, tandis que celles reposant principalement sur des facteurs techniques se limitent au respect des standards existants, freinant ainsi les processus de création de connaissances.

Mots clés : Communauté de pratique ; Création des connaissances ; étude de cas ; secteur automobile

Abstract

In many contexts, organizational knowledge creation emerges as a major strategic lever for sustaining firms' competitive advantage. However, its effectiveness remains strongly conditioned by the organizational context, and more specifically by communities of practice, which influence the processes of knowledge creation, sharing, and integration.

This research adopts a qualitative methodology conducted across three companies in the automotive sector, based on 42 interviews, in order to highlight the key role of communities of practice in the creation of new knowledge. The findings show that community dynamics grounded in the mobilization of "soft" factors foster the emergence of new knowledge, whereas those primarily based on technical factors tend to focus on compliance with existing standards, thereby limiting knowledge creation processes.

Keywords: Communities of practice; Knowledge creation; Case study; Automotive sector

Introduction

Dans un environnement économique marqué par une intensification de la concurrence, une accélération des cycles d'innovation et une incertitude croissante, la capacité des organisations à créer, mobiliser et renouveler leurs connaissances constitue désormais un déterminant clé de leur avantage concurrentiel (Mahdi, O. R et al., 2019 ; Arsawan, I. W. E et al., 2020). Dans cette perspective, la création de connaissances organisationnelles est largement reconnue comme un levier stratégique permettant aux entreprises non seulement d'améliorer leur efficacité opérationnelle, mais également de renforcer leur capacité d'innovation et d'adaptation (Esterhuizen et al., 2012 ; Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Grant, 1996).

La littérature en management des connaissances souligne que la création de connaissances ne se limite pas à un processus individuel, mais repose essentiellement sur des dynamiques collectives, interactionnelles et sociales. En effet, les connaissances organisationnelles émergent généralement des interactions entre individus au sein des communautés de pratiques, notamment dans des contextes intensifs en connaissances tels que les équipes de recherche et développement (R&D) ou les équipes de conception de services (Chen, C. J., & Huang, J. W., 2009 ; Kogut & Zander, 1993). Ces équipes constituent des espaces privilégiés de combinaison, d'intégration et de transformation des connaissances tacites et explicites, conformément au modèle SECI proposé par Nonaka (1994).

De nombreuses recherches empiriques ont démontré que les connaissances développées au niveau des équipes contribuent significativement à différentes dimensions de la performance organisationnelle, notamment le développement de nouveaux produits, l'amélioration de la relation client et la création de valeur économique (Menguc et al., 2013 ; Edmondson, 2002 ; Argote & Ingram, 2000). Toutefois, pour que ces connaissances génèrent un véritable avantage concurrentiel, elles doivent être efficacement partagées, diffusées et intégrées au sein de l'organisation. Autrement dit, la simple détention de connaissances ne suffit pas ; c'est leur circulation et leur exploitation collective qui conditionnent leur valeur stratégique (Spender, 1996 ; Tsai, 2001).

Dans ce cadre, la communauté de pratique intensif en connaissances apparaît comme un mécanisme central de transformation des connaissances individuelles en capital intellectuel organisationnel. Ce type de communauté regroupe un ensemble d'activités collaboratives visant à identifier, acquérir, partager, combiner et appliquer les connaissances entre les membres d'un groupe (Jackson et al., 2006). Il favorise ainsi la construction de réseaux relationnels et cognitifs

propices à la création de valeur, comme le souligne la théorie du capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998). De plus, l'approche basée sur les ressources humaines stratégiques met en évidence que les pratiques collaboratives et les compétences collectives constituent des ressources difficiles à imiter et sources d'avantage concurrentiel durable (Barney, 1991).

Par ailleurs, la littérature met en évidence l'importance des facteurs contextuels et sociaux dans le processus de création des connaissances au sein des équipes. Des éléments tels que la culture organisationnelle, la confiance, le leadership, ainsi que les pratiques de travail collaboratif influencent fortement la qualité des interactions et, par conséquent, la capacité des équipes à générer de nouvelles connaissances (Dayan & Di Benedetto, 2009 ; Yoon et al., 2010 ; Edmondson, 1999). Dans une perspective complémentaire, l'intégration des technologies de l'information (TI) dans les processus organisationnels a profondément transformé les modes de création, de stockage et de partage des connaissances. Les systèmes d'information, tels que les plateformes collaboratives ou les outils de gestion des connaissances, jouent désormais un rôle facilitateur essentiel dans la coordination des activités cognitives et dans la diffusion des savoirs (Alavi & Leidner, 2001 ; Leonardi, 2014).

Malgré ces avancées, la compréhension des mécanismes précis par lesquels la communauté de pratique favorise la création de connaissances demeure encore partielle, en particulier dans le secteur automobile caractérisé par des exigences élevées en matière de qualité et d'innovation. Ainsi, il apparaît nécessaire d'examiner de manière approfondie les pratiques qui permettent aux équipes de transformer leurs interactions en véritables processus de création de connaissances.

Dans cette optique, la présente recherche vise à analyser le rôle de la communauté de pratique dans la création des connaissances organisationnelles. Plus précisément, elle cherche à identifier les conditions nécessaires pour que les dynamiques collaboratives au sein des communautés de pratiques conduisent à la génération de nouvelles connaissances créatrices de valeur. Dès lors, la question de recherche qui guide cette étude est la suivante : **Comment la communauté de pratique favorise-t-elle la création des connaissances ?**

Pour tenter de répondre à cette question de recherche, nous exposerons dans un premier temps un cadre théorique autour de communauté de pratique, le processus de création des connaissances ainsi que la relation entre ces deux concepts. Dans un second temps, nous détaillerons la méthodologie adoptée, fondée sur une approche qualitative. Les résultats et la

discussion de notre étude réalisée sur le secteur marocain d'automobile feront l'objet de la troisième section, avant de présenter enfin une conclusion.

1. Revue de la littérature

1.1 Communauté de pratique

Une communauté de pratique (souvent désignée dans les organisations anglo-saxonnes comme *communities of practice* ou parfois associée aux *best practices*) peut être comprise comme un collectif d'individus engagés dans une même activité, au sein duquel les membres échangent leurs connaissances et apprennent mutuellement à partir de leurs expériences professionnelles (Wenger, 2000). Par ailleurs, une enquête menée par Bartlett (2000) met en évidence que les individus privilégient les interactions avec leurs pairs pour accéder à l'information et obtenir du soutien dans leur travail.

Ces communautés visent notamment à mutualiser les expertises, à générer des effets de synergie, à repérer et diffuser les meilleures pratiques, ainsi qu'à analyser les retours d'expérience et résoudre les problématiques rencontrées. Elles constituent ainsi un espace propice à l'émergence de l'innovation. Leur efficacité repose en grande partie sur des dimensions organisationnelles telles que les valeurs de l'entreprise, le climat de travail, le degré d'implication des individus et la culture organisationnelle. À travers ces dynamiques collectives, il s'agit de favoriser l'émergence d'un référentiel cognitif commun et de modes de fonctionnement partagés entre les membres de l'organisation (Accart, 2005).

De leur côté, Savelsbergh et al. (2010) considèrent qu'une communauté de pratique peut être constituée d'au moins deux personnes, auxquelles sont attribuées des tâches sous forme de rôles spécifiques, interconnectés et dynamiques. Ces membres s'adaptent collectivement aux missions, aux objectifs ou aux buts assignés, dans un cadre souvent limité dans le temps. MacNeil (2003) ajoute qu'une communauté de pratique correspond à un projet réalisé conjointement, où chaque membre contribue conformément aux attentes et en cohérence avec les efforts des autres niveaux hiérarchiques.

Au-delà de la simple répartition des tâches, la communauté de pratique repose sur des pensées, des actions et des émotions interdépendantes entre les membres. Chacun doit assumer sa part de responsabilité et unir ses efforts afin de favoriser la coordination, la performance adaptative et l'atteinte d'objectifs créateurs de valeur (Salas et al., 2005). Les équipes hautement performantes se distinguent par une productivité optimale, observable à travers la qualité et la

quantité des tâches réalisées. Elles sont aussi capables de générer les meilleurs résultats en s'engageant à maintenir des standards élevés de performance (van de Brake et al., 2018).

Dans le champ du management de la qualité, Dean et Evans (1994) soulignent que la performance des communautés de pratiques se manifeste par la capacité à atteindre les objectifs qualité dans les délais fixés, tout en renforçant la cohésion interne et la coordination avec les autres unités de l'organisation. Dans cette perspective, les entreprises qui structurent leurs collaborateurs en équipes de travail s'avèrent plus efficaces, car elles parviennent plus aisément à atteindre leurs objectifs qualité dans les temps impartis.

1.2 Dynamique de création de connaissances : modèle de Nonaka et Takeuchi (1995)

Nonaka et Takeuchi (1995) soutiennent que les connaissances au sein des organisations peuvent subir des transformations à travers quatre types de conversions, partant des connaissances tacites et explicites. Ces chercheurs ont élaboré un modèle qu'ils appellent la "spirale du savoir", basé sur un cycle de conversion des connaissances. Dans la littérature, ce modèle est souvent désigné sous l'acronyme SECI, en référence aux quatre étapes de la socialisation, de l'externalisation, de la combinaison et de l'internalisation. Les auteurs ont développé ce modèle en intégrant les divers niveaux d'agrégation sociale existant au sein de l'entreprise, à savoir : l'individu, le groupe et l'organisation.

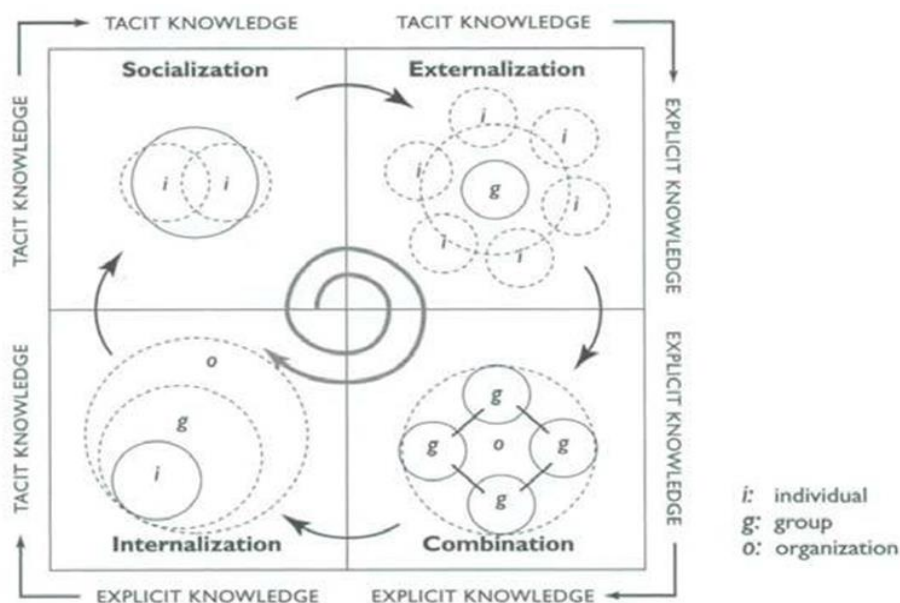
En outre, le modèle repose sur l'idée que la création de connaissances est un processus continu qui se déroule à travers quatre modes de conversion de la connaissance. Dans la suite de ce paragraphe, nous exposerons les quatre modes de conversion de la connaissance dans l'organisation, élaborées par Nonaka et Takeuchi (1995) :

- **Socialisation (de la connaissance tacite à la connaissance tacite) :** Ce mode de conversion se produit lorsque des individus partagent des connaissances tacites (c'est-à-dire des connaissances non formalisées et difficilement explicables) avec d'autres individus. Il implique souvent des interactions directes et des apprentissages informels, tels que des conversations, des observations, des apprentissages par l'expérience, et des activités de mentorat. La socialisation favorise la création de connaissances tacites partagées au sein d'un groupe ou d'une organisation.

- **Externalisation (de la connaissance tacite à la connaissance explicite) :** est le processus qui consiste à articuler les connaissances tacites en concepts explicites. Cela se fait souvent sous forme de métaphores, d'analogies, de concepts, d'hypothèses et de modèles. Ce processus peut être considéré comme un processus de création de concepts, et est souvent déclenché par le dialogue et la réflexion collective. Ce type de conversion des connaissances peut être décrit comme un savoir conceptuel, et il permet de rendre accessibles les connaissances qui étaient auparavant implicites et difficiles à partager.
- **Combinaison (de la connaissance explicite à la connaissance explicite) :** La combinaison consiste à combiner différentes connaissances explicites pour créer de nouvelles connaissances explicites. Cela peut se faire par le biais de l'organisation, de la synthèse, de l'analyse comparative ou de la réutilisation de connaissances déjà formalisées. Ce type de conversion des connaissances peut être décrite comme une connaissance systématique.
- **Internalisation (de la connaissance explicite à la connaissance tacite) :** L'internalisation est le processus qui consiste à incorporer des connaissances explicites dans des connaissances tacites. Pour que la connaissance explicite devienne tacite, il est utile que la connaissance soit verbalisée ou schématisée dans des documents, des manuels ou des histoires orales. La documentation aide les individus à intérioriser leurs expériences, enrichissant ainsi leurs connaissances tacites. L'internalisation se fait souvent en revivant ce qui a été appris, comme c'est souvent le cas dans l'apprentissage par la pratique. Ce type de connaissance peut être décrit comme une connaissance opérationnelle.

Les quatre modes de conversion de la connaissance peuvent être représentées sous forme d'une matrice (Figure 1):

Figure 1 : Spirale de conversion de connaissances et processus self-transcendental



Source : (Nonaka et Takeushi, 1995).

Le modèle de Nonaka et Takeuchi met en évidence l'importance de ces quatre modes de conversion de la connaissance dans la création et la diffusion de connaissances au sein d'une organisation. Il souligne également l'importance de la spirale de la connaissance, où les connaissances circulent continuellement entre ces différents modes pour favoriser l'innovation, l'apprentissage organisationnel et la compétitivité.

1.3 Rôle de la communauté de pratique dans la création des connaissances

Nonaka et Takeuchi (1995) soulignent l'importance de la communauté de pratique dans la conversion des connaissances personnelles tacites en connaissances organisationnelles. Le dialogue, la discussion et l'interaction dynamique favorisée par la communauté de pratique jouent un rôle essentiel dans le processus de création des connaissances.

En outre, Hedlund (1994) soutient que la communauté de pratique est censé offrir à l'entreprise une plus grande flexibilité pour organiser son capital humain, en donnant aux employés la possibilité de transmettre et de partager des connaissances, et en augmentant le taux de réussite de toutes les tâches effectuées en équipe. Cela augmente indirectement l'avantage concurrentiel de l'entreprise elle-même.

Par ailleurs, Linderman, Schroeder et Sanders (2010) soulignent que la mise en place d'équipes, en particulier interfonctionnelles, favorise l'existence d'un canal de communication performant

au sein de l'organisation. Ce canal joue un rôle déterminant dans la création de nouvelles connaissances organisationnelles.

De plus, Dougherty (2001) affirme que la communauté de pratique favorise la construction d'une vision partagée des activités, ce qui facilite les transferts de connaissances au sein de l'organisation. Ces propos sont renforcés par Bano et al. (2023), qui soulignent que le travail collectif possède un fort potentiel pour générer davantage de connaissances et améliorer les performances organisationnelles par rapport au travail individuel. De même, Brown et Duguid (2001) soutiennent que la communauté de pratique crée un contexte de travail où les membres construisent non seulement leurs identités partagées, mais aussi le contexte social dans lequel ces identités sont partagées. Dans le même ordre d'idées, Orlikowski (2002) considère que l'acquisition de connaissances se fait par le biais de la pratique. Ainsi, la mise en pratique du transfert au sein d'un groupe en vue d'accomplir une tâche commune, confère légitimité et engendre l'acquisition des connaissances requises, favorisant ainsi la possibilité d'un transfert, que ce soit au sein du groupe ou avec d'autres groupes.

En ajoutant aussi, la structuration de l'entreprise en groupes de travail raccourcit donc les chaînes de communication, puisqu'il n'est plus nécessaire de remonter dans la hiérarchie pour découvrir les opportunités liées aux connaissances utilisées par d'autres groupes (Grant, E. B., & Gregory, M. J., 1997). De manière similaire, Teece (2000) préconise les hiérarchies plates en tant que moyen de faciliter un transfert rapide des connaissances du marché vers les décideurs. L'étude de Leonard-Barton (2014) sur l'entreprise Chaparral Steel suggère que l'amélioration des transferts de connaissances internes est attribuable, entre autres, à l'absence relative de hiérarchie. Cela s'explique par le fait que les ingénieurs travaillaient en équipe avec les ouvriers, et que l'ensemble de l'équipe était responsable des succès et des échecs. Grant (1996) conclut que l'intérêt croissant pour les structures basées sur la communauté de pratique répond largement à la nécessité d'améliorer l'intégration et le transfert des connaissances au sein des organisations.

En somme, l'analyse de la revue de la littérature montre que la communauté de pratique joue un rôle important dans la création de connaissances. Toutefois, peu de recherches abordent cette thématique en considérant l'ensemble du processus de création des connaissances. De plus, les études antérieures ne précisent pas suffisamment les mécanismes par lesquels la communauté de pratique influe sur ce processus, ni les facteurs clés qui conditionnent cette influence. Dès lors, notre étude vise à comprendre comment la communauté de pratique contribue à la création

de nouvelles connaissances, et plus précisément à identifier les pratiques collaboratives mobilisées qui favorisent l'émergence et le développement de ces connaissances.

2. Méthodologie de recherche

Dans cette recherche, l'approche privilégiée est qualitative, s'appuyant sur une stratégie d'études de cas multiples et sur des entretiens semi-directifs comme principal moyen de collecte des données.

2.1 Etude de cas multiples comme stratégie d'accès au terrain

En se référant à Yin (1994), Hlady Rispal, M. (2002) soutient que l'étude de cas est décrite « *comme une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Hlady-Rispal, p 48). Notamment, l'étude de cas, selon Giroux (2003, p.44), est « *une stratégie de recherche dynamique voire une démarche scientifique légitime* ». Elle convient parfaitement pour décrire dans toute sa complexité un phénomène spécifique, adoptant une approche compréhensive qui garantit au chercheur une profonde compréhension du phénomène étudié, grâce à la proximité qu'il entretient avec son objet de recherche (Giroux, 2003, p. 44).

Cependant, la crédibilité de cette méthode dépend d'abord de la justification précise des choix méthodologiques. L'une des décisions les plus importantes consiste à déterminer s'il faut opter pour une "étude de cas unique" ou une "étude de cas multiples" (Yin, 1994).

Dans notre recherche, nous avons choisi la méthode des études de cas multiples. En effet, il aurait été difficile d'obtenir des résultats pertinents en se basant uniquement sur une étude de cas unique. Selon Eisenhardt et Graebner (2007), il est essentiel de mener une étude de cas unique pour confirmer ou infirmer une théorie existante. Cependant, le recours à une étude de cas multiples permet d'observer un phénomène dans différents contextes singuliers, offrant ainsi un maximum d'informations. En étudiant plusieurs cas dans des contextes complémentaires, le chercheur peut identifier à la fois des critères communs entre les cas sélectionnés (Thiétard et al., 2014) et des différences significatives. Le tableau 1 présente un aperçu synthétique des caractéristiques de trois cas étudiés. Dans le respect de l'éthique, il a été décidé de préserver l'identité des entreprises en leur accordant l'anonymat et en changeant leur nom.

Tableau 1 : Les caractéristiques des cas étudiés

	Cas « A »	Cas « B »	Cas « C »
Localisation	Tanger Maroc	Tanger Maroc	Tanger Maroc
Date de création	2012	1999	2017
Activité	Les véhicules	La conception et la fabrication de systèmes électriques et électroniques (des faisceaux de câbles, des systèmes électriques complexe)	Les pièces et équipements automobiles
Principaux marchés ou clients	Exportation +Marché local	Exportation +Marché local	Exportation +Marché local
Effectif	6652 employés	5578 employés	3800 employés

Source : Elaboration personnelle

2.2 Outils de collecte et d'analyse des données

Notre étude s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs internes au sein de trois entreprises automobiles au Maroc, ainsi que sur l'analyse de divers documents. Nous avons choisi les entretiens semi-directifs pour deux raisons : d'une part, puisque notre objectif exploratoire est de comprendre le rôle la communauté de pratique dans la création des connaissances , ce type d'entretien offre une plus grande flexibilité et permet aux interviewés d'exprimer librement leur point de vue. D'autre part, la structure de nos entretiens nous permet d'orienter les répondants afin de recueillir des informations précises utiles à la compréhension du phénomène étudié.

Ces entretiens sont à la fois ouverts et encadrés, grâce à l'utilisation d'un guide permettant d'aborder divers thèmes, tout en laissant aux répondants une latitude importante. Ce type d'outil de recherche offre ainsi l'avantage d'un compromis entre la liberté d'expression du répondant et la structuration de l'étude (Romelaer, 2005).

Concernant la saturation des données (Eisenhardt, 1989), nous avons décidé d'arrêter les entretiens dès que les mêmes informations revenaient dans les échanges successifs sans apporter

de nouvelles connaissances. Nous respectons la confidentialité et l'anonymat de chaque répondant. Le tableau 2 présente la liste des personnes interrogées.

En complément des données primaires issues des entretiens semi-structurés, nous avons collecté des données secondaires lors de nos investigations sur le terrain. Ces données comprennent à la fois de la documentation interne et externe (Yin, 2009). »

Par ailleurs, l'analyse des données repose sur la méthode de l'Analyse de Contenu Thématique (ACT), laquelle consiste à « lire l'ensemble d'un corpus en identifiant les thèmes qu'il contient, afin de produire des extraits par thème ou de procéder à une analyse statistique des thèmes » (Krief et Zardet, 2013, p. 221). Le traitement des données recueillies a été effectué à l'aide du logiciel NVivo 12, qui a permis de faciliter le codage des corpus, d'assurer une gestion rigoureuse des données et d'en dégager le sens (Krief et Zardet, 2013).

Tableau 2 : Liste des répondants

Entreprise	Code	Qualité des interviewés	Expérience	Durée de l'entretien
Entreprise A	R.A1	Manager Qualité	11 ans	2h20min
	R.A2	Auditeur qualité	7 ans	50min
	R.A3	Regional Sales & Quality Manager	12 ans	1h38min
	R.A4	Quality customer manager	9 ans	2h15min
	R.A5	Responsable Qualité & Production	6 ans	1h08min
	R.A6	Directeur de système d'information	5 ans	2h10min
	R.A7	Process Manager	5 ans	1h47min
	R.A8	Superviseur de production	2 ans	52min
	R.A9	Supplier Quality General Manager	8 ans	58min
	R.A10	Auditeur qualité SMQ	4 ans	1h15min
	R.A11	Responsable qualité montage	3 ans	3h10min
	R.A12	Chef d'équipe	6 ans	38min
	R.A13	Directeur d'usine	25 ans	1h05min
	R.A14	Responsable RH	7 ans	1h30min
	R.A15	Ingénieur qualité	14 ans	1h56min
	R.B 1	Manager Qualité	7 ans	1h52min

Entreprise B	R.B2	Chef d'équipe	8 ans	42min
	R.B3	Consultant qualité	14 ans	2h25min
	R.B4	Responsable qualité & client	16 ans	1h05min
	R.B5	Responsable qualité & fournisseur	6 ans	47min
	R.B6	Auditrice Qualité	3 ans	1h22min
	R.B7	Responsable progrès & correspondant SMQ	6 ans	30min
	R.B8	Manager QHSE	9 ans	1h35min
	R.B9	Plant Quality Manager	4 ans	1h58min
	R.B10	Project Manager	2 ans	1h02min
	R.B11	Directeur d'exploitation	11 ans	48min
	R.B12	Ingénieur qualité	6 ans	2h34min
	R.B13	Responsable production	18 ans	1h11min
	R.B14	Responsable RH	10 ans	45min
	Entreprise C	R.C1	Planificateur	4 ans
R.C2		Responsable qualité & fournisseur	8 ans	1h32min
R.C3		Responsable amélioration continue	5 ans	2h07min
R.C4		Responsable qualité & client	3 ans	52min
R.C5		Process Manager	7 ans	1h44min
R.C6		Chef de projet	5 ans	1h25min
R.C7		Pilote qualité projet	6 ans	58min
R.C8		Directeur qualité adjoint	14 ans	2h56min
R.C9		Ingénieurs qualité produits	9 ans	1h30min
R.C10		Auditeur qualité	5 ans	47min
R.C11		Responsable RH	3 ans	1h15min
R.C12		Ingénieur qualité process	4 ans	2h00min
R.C13		Responsable qualité	6 ans	1h32min

Source : Elaboration personnelle

3. RESULTATS ET DISCUSSION

3.1 ANALYSE INTRA-CAS

Cas A

Notre analyse des résultats obtenus lors de l'investigation sur le présent cas a mis en lumière que la communauté de pratique joue un rôle crucial dans le processus de création des connaissances, car il favorise la collaboration, le partage d'expertise et l'intégration des savoirs, ce qui conduit à une meilleure capitalisation des connaissances au sein de l'organisation.

En effet, la communauté de pratique permet d'identifier les compétences et les connaissances clés nécessaires pour atteindre les objectifs. Cela est confirmé par le team leader **R.A12** : *« J'organise régulièrement des réunions avec les opérateurs lors des passations de shifts pour partager les informations nécessaires et les objectifs du jour. Ces réunions servent à sensibiliser les opérateurs aux défauts qualité et aux réclamations clients. D'une part, cela permet de mettre en lumière les points critiques sur lesquels il faut se concentrer ; d'autre part, j'organise également des réunions spécifiques en réponse aux réclamations clients. L'objectif est de sensibiliser encore davantage les opérateurs et de travailler ensemble pour comprendre l'origine des problèmes. De plus, j'utilise ces réunions pour améliorer les tâches au travers de séances de brainstorming, où chaque opérateur peut proposer des idées pour optimiser les processus. Enfin, des réunions de performance sont organisées pour analyser les résultats. Par exemple, si une équipe n'a pas réussi à atteindre l'objectif à la fin d'un shift, je réunis les membres de l'équipe concernée pour identifier les causes, qu'elles soient techniques ou autres, et trouver des solutions pour éviter que cela ne se reproduise »*. En outre, le répondant **R.A5** ajoute que *« Les équipes se basent sur les retours d'expérience des projets antérieurs pour déterminer quelles compétences sont essentielles pour atteindre nos objectifs de qualité »*.

Par ailleurs, les répondant de cette entreprise confirment que la communauté de pratique participe bien à l'intégration des connaissances : *« Nous avons mis en place un système de formation continue et des ateliers pratiques pour garantir que chaque membre de la communauté de pratique maîtrise les procédures et les standards de qualité. Le suivi post-formation nous permet de vérifier la bonne compréhension et application des connaissances »* (**R.A1**).

De surcroît, le répondant **R.A7** souligne : « *Nous utilisons des outils de communication visuelle comme les tableaux de bord et les affichages dans les chaînes de production pour rappeler quotidiennement les bonnes pratiques et les points de contrôle clés. Cela aide à renforcer les connaissances et à s'assurer qu'elles sont bien intégrées dans le travail quotidien* ».

De plus « *Nous avons mis en place un système de mentorat où les opérateurs plus expérimentés accompagnent les nouveaux arrivants. Ce transfert direct de savoir-faire garantit que les connaissances sont non seulement comprises mais aussi correctement mises en œuvre sur le terrain* (**R.A14**).

Par conséquent, les résultats de notre étude montrent que la communauté de pratique de cette entreprise favorise bien à la création de connaissances. En effet, le répondant **R.A15** avance que « *Lorsque nous travaillons ensemble sur des projets, les défis que nous rencontrons deviennent des opportunités pour apprendre. Le brainstorming collectif et la résolution de problèmes en groupe permettent de créer des connaissances que nous n'aurions pas découvertes individuellement* ».

De plus « *la communauté de pratique permet de combiner les expertises individuelles, ce qui génère des idées innovantes et des solutions inédites. Chaque membre apporte sa perspective unique, enrichissant ainsi la base de connaissances collective* » Répondant **R.A2**.

Ainsi que « *Grâce à la communication ouverte et au feedback constant avec les membres de la communauté de pratique, nous sommes capables de capturer et formaliser les meilleures pratiques. Ce processus collaboratif est essentiel pour transformer l'expérience en savoir exploitable pour tous* » Répondant **R.A11**.

De surcroît, les interviewés illustrent la grande importance de la communauté de pratique dans la capitalisation des connaissances : « *Nous avons mis en place un système de gestion documentaire centralisé "Share point" où toutes les procédures, les meilleures pratiques et les leçons apprises sont enregistrées et régulièrement mises à jour. Cela permet à tous les membres de la communauté de pratique d'accéder facilement aux connaissances accumulées* » **R.A7**. Dans le même sens le répondant **R.A10** indique que « *La standardisation de nos processus inclut la création de manuels et de fiches techniques détaillées. Ces documents sont régulièrement révisés pour inclure les nouvelles connaissances et garantir qu'elles restent pertinentes pour les équipes futures* ».

Egalement, le répondant **R.A3** ajoute : « *Nous avons instauré des sessions de débriefing après chaque projet ou audit. Ces réunions permettent de formaliser les apprentissages et de les documenter immédiatement. Les points clés sont ensuite intégrés dans nos bases de données de connaissances* ».

Cas B

Les résultats obtenus de présent cas confirment que la communauté de pratique est au cœur du processus de création des connaissances. Les interactions entre les membres de la communauté de pratique permettent un échange constant d'informations et d'expertises, ce qui enrichit la base de connaissances commune. Chaque projet est l'occasion de partager des expériences vécues, des bonnes pratiques et des leçons apprises, facilitant ainsi l'intégration de nouveaux savoirs. C'est dans ces moments de collaboration que se cristallise la capitalisation des connaissances, assurant une amélioration continue des processus.

En effet, l'interviewé **R.B10** illustre une approche structurée et participative pour identifier les compétences et connaissances clés dans un environnement qualité : « *Pour identifier les compétences et connaissances clés, nous commençons par analyser en détail les objectifs de l'équipe et les exigences spécifiques du projet. Cela nous permet de cartographier les compétences techniques nécessaires, mais aussi les savoir-faire relationnels, comme la capacité à travailler en équipe ou à résoudre des problèmes. Ensuite, nous réalisons des évaluations régulières des compétences actuelles de nos collaborateurs à travers des audits internes et des entretiens. Cette approche nous aide à combler les écarts en mettant en place des formations ciblées et des accompagnements spécifiques pour atteindre nos objectifs* ».

En outre, le répondant **R.B12** montre l'importance des outils structurés, tels que les matrices de compétences et les bases de données, ainsi que des méthodes collaboratives pour capturer les connaissances existantes : « *Nos équipes de la communauté de pratique s'appuient sur plusieurs méthodes pour cartographier les connaissances. Nous avons mis en place une base de données centralisée "Teamcenter", où chaque collaborateur peut documenter ses connaissances techniques et fonctionnelles à travers des fiches descriptives. Cela inclut non seulement des savoir-faire techniques, mais aussi des connaissances tacites, acquises sur le terrain. En parallèle, nous utilisons des sessions de brainstorming et des mind maps collectives pour identifier les savoirs non documentés. Ces outils nous permettent d'avoir une vision globale des compétences disponibles, tout en facilitant le partage et la mise à jour des connaissances* ».

Par ailleurs, le répondant **R.B5** illustre une approche variée du partage des connaissances, alliant des réunions régulières, des plateformes numériques et des programmes de mentorat au sein des communautés de pratiques: *« Nous avons mis en place plusieurs mécanismes de partage des connaissances dans nos communautés de pratiques, à commencer par des réunions hebdomadaires dédiées aux retours d'expérience. Pendant ces réunions, chaque membre de l'équipe est encouragé à partager les difficultés rencontrées, les solutions trouvées, ainsi que les bonnes pratiques. En complément, nous utilisons une plateforme collaborative où les documents techniques, les procédures et les guides sont centralisés et accessibles à tous. Cela permet de garantir que l'information circule rapidement et que chacun puisse accéder aux dernières mises à jour en temps réel. Ce dispositif est renforcé par un programme de mentorat où les employés les plus expérimentés accompagnent les nouveaux arrivants, leur transmettant à la fois des connaissances techniques et des savoirs informels sur les processus de l'entreprise ».*

De plus le manager qualité **R.B 1** détaille sur la manière dont les communautés de pratiques s'assurent que les connaissances sont bien comprises et appliquées par tous les membres : *« Pour garantir que les connaissances sont bien comprises et appliquées, nous avons mis en place des sessions de formation régulières, suivies d'évaluations pratiques. Après chaque formation, les membres de l'équipe sont évalués sur leur capacité à appliquer les concepts appris à des situations concrètes. Nous favorisons également le travail en binôme, où les collaborateurs plus expérimentés accompagnent les nouveaux dans la mise en pratique des savoirs. Cela permet de vérifier directement sur le terrain si les consignes sont correctement assimilées et si les procédures sont bien respectées. Enfin, des audits internes sont régulièrement menés pour s'assurer de la bonne application des connaissances dans les processus quotidiens ».*

Cas C

L'analyse des résultats met en évidence que, dans cette entreprise, la communauté de pratique ne participe pas au processus de création des connaissances. Cela s'explique par une focalisation excessive sur l'application rigoureuse des procédures et des normes établies. Les équipes sont souvent limitées à suivre des directives formelles, ce qui réduit leur capacité à échanger des connaissances informelles ou à co-créeer de nouvelles pratiques. Cette approche rigide entrave les interactions collaboratives essentielles à l'identification, au partage et à l'intégration des connaissances tacites, ce qui freine le développement global de la gestion des connaissances.

En effet, le répondant **R.C7** précise : « *Dans notre entreprise, les compétences et les connaissances sont essentiellement définies par la direction et les cadres supérieurs. Les communautés de pratiques suivent les directives établies, et il y a peu de marge pour identifier ou ajuster les compétences en fonction des besoins réels sur le terrain. Tout est déjà formalisé dans des processus stricts* ».

En outre le répondant **R.C9** affirme que : « *Les principaux mécanismes de partage des connaissances sont les réunions formelles et les audits internes. Nous utilisons surtout des rapports et des tableaux de suivi. Les discussions informelles ou les partages d'expérience sur le terrain ne sont pas encouragés, car l'accent est mis sur le respect strict des normes et des procédures* ».

Par ailleurs, un autre répondant **R.C2** avance que : « *La compréhension des connaissances est vérifiée principalement par des audits et des contrôles réguliers. Les communautés de pratiques doivent appliquer les procédures telles qu'elles sont définies, et nous utilisons des fiches de suivi pour s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde. Il y a peu de place pour l'interprétation ou l'adaptation des connaissances au contexte de travail* ».

3.2 ANALYSE INTER-CAS ET DISCUSSION DES RESULTATS

L'analyse des données révèle que les cas A et B illustrent des exemples réussis où la communauté de pratique est intégrée de manière proactive dans le processus de création des connaissances. En revanche, dans le cas C, une approche rigide et axée sur des outils formels limite considérablement l'impact sur le transfert et l'intégration des connaissances, pourtant essentiels à la création de nouvelles connaissances.

En effet, dans le cas A, l'usage combiné de réunions régulières, de mentorat, de formations pratiques et de séances de brainstorming favorise une dynamique collective particulièrement propice à la collaboration et à la création des connaissances. Ces dispositifs permettent d'identifier et de valoriser les compétences clés, de partager les retours d'expérience et de générer de nouvelles connaissances à travers des mécanismes de co-création et d'expérimentation. À titre d'illustration, les séances de brainstorming offrent un espace d'échange ouvert favorisant l'émergence de solutions innovantes face aux problématiques rencontrées, renforçant ainsi l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue des processus. Par ailleurs, la centralisation de la documentation via SharePoint facilite l'identification et l'accessibilité des connaissances, contribuant à leur diffusion et à leur

pérennisation. Ces observations rejoignent les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995), qui indiquent que le dialogue, la discussion et l'interaction dynamique jouent un rôle essentiel dans le processus de création des connaissances.

Dans le cas B, la création de connaissances s'appuie initialement sur une infrastructure formalisée reposant sur des outils tels que les matrices de compétences, les bases de données (Teamcenter) et diverses plateformes numériques. Ces mécanismes permettent une identification structurée et continue des connaissances, qu'elles soient tacites ou explicites, à travers des évaluations régulières et des audits formalisés. Toutefois, cette dimension formelle est enrichie par des pratiques collaboratives, notamment le mentorat, les réunions hebdomadaires et les sessions de brainstorming, qui facilitent la socialisation et la transmission des savoirs tacites entre les communautés de pratiques. L'articulation entre ces dispositifs formels et ces pratiques collaboratives favorise ainsi une dynamique d'apprentissage collectif et soutient l'innovation des procédés, corroborant les travaux de Sparkes et Miyake (2000) qui avancent que les connaissances tacites sont gérées indirectement lors des discussions du groupe, ce qui permet d'améliorer le rendement des activités et de stimuler l'innovation.

De manière transversale, dans les cas A et B, la communauté de pratique apparaît comme un levier déterminant pour l'atteinte des objectifs de qualité. En instaurant un cadre propice aux échanges, cette approche collaborative favorise une circulation fluide des connaissances entre les membres, facilitant leur transfert, leur appropriation et leur intégration dans les processus opérationnels. Elle permet également de capitaliser sur l'expertise collective, d'harmoniser les pratiques et de soutenir une montée en compétences continue des collaborateurs. Ces résultats confirment les conclusions de Dougherty (2001), ainsi que ceux de Andrews et Smits (2019), selon lesquels le recours à la communauté de pratique contribue à la construction d'une compréhension partagée des activités, renforçant la cohésion des équipes et favorisant, par conséquent, l'émergence de nouvelles connaissances au sein de l'organisation.

En revanche, dans le cas C, bien que des outils formels tels que les rapports, tableaux de suivi et audits soient mobilisés, leur utilisation dans un cadre excessivement rigide en limite fortement la portée. L'accent mis sur le respect strict des normes et des procédures entrave les échanges informels, pourtant essentiels à l'identification et à la diffusion des connaissances tacites. Cette configuration réduit les opportunités de collaboration, d'innovation et de co-création. L'absence d'espaces d'interaction dynamique freine ainsi le partage d'idées et

l'amélioration continue, maintenant les processus dans un état relativement figé malgré les contraintes rencontrées.

Ainsi, les cas A et B mettent en évidence que l'articulation entre des outils structurés et des pratiques collaboratives, inscrites dans une dynamique de travail d'équipe, constitue un levier essentiel d'une gestion des connaissances efficace. À l'inverse, le cas C révèle les limites d'une approche exclusivement formelle qui, en négligeant la dimension sociale ainsi que les savoirs tacites, freine le processus de création des connaissances. Ces résultats soulignent l'importance d'un équilibre entre la formalisation des dispositifs et la stimulation des interactions collectives afin de favoriser le renouvellement des connaissances organisationnelles. Dans cette perspective, Zeng et al. (2017) montrent que la communauté de pratique encourage les employés à proposer des idées d'amélioration des produits et des processus, renforçant ainsi la créativité, les comportements innovants et, in fine, la performance en matière d'innovation.

Conclusion

Les résultats de cette recherche mettent en évidence le rôle déterminant de la communauté de pratique dans l'efficacité du processus de création des connaissances. L'analyse montre que l'organisation en équipes favorise le partage et la circulation des connaissances, en particulier des savoirs tacites, en facilitant les interactions, les échanges d'expériences et la confrontation des idées. La communauté de pratique apparaît ainsi comme un véritable réseau informationnel, permettant une meilleure identification des problèmes et l'émergence de solutions pertinentes.

Les **cas A** et **B** illustrent clairement cette dynamique, où les pratiques collaboratives, telles que les échanges réguliers, les sessions de brainstorming et la coopération inter-départements, contribuent à mutualiser les expertises et à renforcer les capacités d'apprentissage organisationnel. Cette synergie favorise non seulement le transfert des connaissances, mais stimule également la créativité et la co-construction de solutions innovantes, rendant les processus plus agiles et mieux adaptés aux réalités opérationnelles.

À l'inverse, le **cas C** met en lumière les limites d'une approche excessivement formalisée, où la prédominance de procédures rigides freine les interactions sociales lors de la communauté de pratique et restreint l'expression des savoirs tacites. Dans ce contexte, le processus de création des connaissances se trouve entravé, se limitant à l'application de normes préétablies au détriment de l'innovation.

En définitive, cette recherche démontre que la communauté de pratique ne constitue pas uniquement un cadre du processus de création des connaissances, mais un levier structurant qui en conditionne la réussite. Elle souligne ainsi l'importance, pour les organisations, de promouvoir une culture collaborative fondée sur la confiance, la reconnaissance et le partage, afin de transformer durablement les connaissances en source d'avantage concurrentiel.

Les limites de la présente étude permettent d'orienter les recherches futures comme suit.

Certes, la stratégie méthodologique adoptée – de nature abductive et exploratoire – s'est révélée pertinente au regard de l'objectif de notre recherche, qui visait à mieux comprendre comment la communauté de pratique favorise le processus de création des connaissances. Toutefois, ce travail pourrait constituer une base solide pour des recherches futures allant au-delà du stade exploratoire. Il serait ainsi intéressant d'envisager des approches plus interventionnistes, telles que la recherche-action ou la recherche-intervention, permettant d'expérimenter concrètement l'objet de la recherche et de co-construire des solutions avec les acteurs de terrain

De plus, notre étude s'est concentrée sur le secteur automobile, ce qui limite la portée de nos résultats à ce seul contexte. Or, les effets de la communauté de pratique sur le processus de création des connaissances peuvent varier selon les secteurs. Il serait donc pertinent d'étendre cette analyse à d'autres domaines d'activité (tels que les industries pharmaceutique, agroalimentaire ou encore les services) dans de futures recherches.

Bibliographie

Accart, J. P. (2005). Knowledge Management et management de l'information: la dimension humaine des «communautés de pratiques». *Revue électronique suisse de science de l'information (RESSI)*, (01).

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

Andrews, M., & Smits, S. (2019). Using Tacit Knowledge Exchanges to Improve Teamwork. *ISM Journal of International Business*, 3(1).

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.

Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International journal of productivity and performance management*, 71(2), 405-428.

Bano, S., Athar, A., & Mughal, S. (2023). The effect of leadership and teamwork on employee loyalty and organizational trust as a mediating variable. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 13(1), 54-77.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Bartlett J., (2000). Need to know, Knowledge Management. Dec., pp 22-25.

Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization science*, 12(2), 198-213.

- Chen, C. J., & Huang, J. W.** (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- Dayan, M., & Di Benedetto, C. A.** (2009). Antecedents and consequences of teamwork quality in new product development projects: an empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, 12(1), 129-155.
- Dean, J.W. Jr and Evans, J.R.** (1994), Total Quality – Management, Organisation, and Strategy, West Publishing Co, Minneapolis.
- Dougherty, D.** (2001). Organizing practice-based knowledge in service organizations. Academy of Management Proceedings, paper TIM: C1.
- Edmondson, A.** (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C.** (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization science*, 13(2), 128-146.
- Eisenhardt, K. M.** (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E.** (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Esterhuizen, D., Schutte, C. S., & Du Toit, A. S.** (2012). Knowledge creation processes as critical enablers for innovation. *International Journal of Information Management*, 32(4), 354-364.
- Giroux, N.** (2003). L'étude de cas. *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, 41.
- Grant, E. B., & Gregory, M. J.** (1997). Tacit knowledge, the life cycle and international manufacturing transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 9(2), 149-162.
- Grant, R. M.** (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic management journal*, 15(S2), 73-90.

Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas. *Application à la recherche en gestion*.

Jackson, S. E., Chuang, C. H., Harden, E. E., & Jiang, Y. (2006). Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork.

Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 24(4), 625-645.

Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, 95(2), 211-237.

Leonard, D., & Barton, M. (2014). Knowledge and the management of creativity and innovation. *The Oxford handbook of innovation management*, 121-138.

Leonardi, P. M. (2014). Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility. *Information systems research*, 25(4), 796-816.

Linderman, K., Schroeder, R. G., & Sanders, J. (2010). A knowledge framework underlying process management. *Decision Sciences*, 41(4), 689-719.

MacNeil, C. M. (2003). Line managers: Facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25 (3): 294–307.

Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of business research*, 94, 320-334.

Menguc, B., Auh, S., & Uslu, A. (2013). Customer knowledge creation capability and performance in sales teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 19-39.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization science*, 13(3), 249-273.

Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. *Méthodes & recherches*, 101-137.

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork?. *Small group research*, 36(5), 555-599.

Savelsbergh, C. M., van der Heijden, B. I., & Poell, R. F. (2010). Attitudes towards factors influencing team performance: A multi-rater approach aimed at establishing the relative importance of team learning behaviors in comparison with other predictors of team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 16(7-8), 451-474.

Sparkes, J. R., & Miyake, M. (2000). Knowledge transfer and human resource development practices: Japanese firms in Brazil and Mexico. *International Business Review*, 9(5), 599-612.

Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 45-62.

Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long range planning*, 33(1), 35-54.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal*, 44(5), 996-1004.

van de Brake, H. J., Walter, F., Rink, F. A., Essens, P. J., & van der Vegt, G. S. (2018). The dynamic relationship between multiple team membership and individual job performance in knowledge-intensive work. *Journal of organizational behavior*, 39(9), 1219-1231.

Wenger, E. (2009). Communities of practice. *Communities*, 22(5), 57-80.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Yin, R.K., 1994. *Case Research Study. Design and Methods*, 2nd ed., London, Sage.

Yoon, S. W., Song, J. H., Lim, D. H., & Joo, B. K. (2010). Structural determinants of team performance: the mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge. *Human Resource Development International*, 13(3), 249-264.

Zeng, J., Zhang, W., Matsui, Y., & Zhao, X. (2017). The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 185: 240–251.